

LE LEADERSHIP SERVITEUR

LA DIFFÉRENCE CRUCIALE

Qu'est-ce que le leadership serviteur ?

Sandra Edmonds Crewe, Ph.D., ACSW, Dean, Howard University School of Social Work MWF Institute Instructor, Howard University – Public Management Institute Transcript [Initiative pour les jeunes leaders africains Série de cours en ligne] [Cours de l'institut Mandela Washington Fellowship] [Le leadership serviteur La différence cruciale]

Bonjour. Je m'appelle Sandra Edmonds Crewe. J'enseigne à l'École de service social de l'université Howard, et j'en suis la doyenne. J'enseigne aussi à l'institut de management public Mandela Washington Fellowship de l'université Howard. Je suis ravie que vous suiviez ce cours intitulé : *Le leadership serviteur, La différence cruciale*.

Dans cette leçon, nous examinerons les origines et les fondements philosophiques et théoriques du leadership serviteur.

Le concept du leadership serviteur est apparu il y a près de 40 ans et il a révolutionné le fonctionnement de nombreux milieux de travail. Ce cours donne un aperçu de l'influence croissante que cette idée inspirante exerce sur les gens.

Nous passerons aussi en revue les principaux styles de leadership ainsi que les origines et les principes du leadership serviteur. Nous discuterons des avantages du leadership serviteur et des critiques formulées à son sujet et nous apprendrons des stratégies pour le mettre en œuvre. Bon, on peut commencer.

Qu'est-ce que le leadership serviteur ?

C'est à la fois une philosophie et une pratique du leadership. Il place le bien de ceux qui sont guidés avant l'intérêt personnel du leader. Le leadership serviteur favorise la valorisation et le développement des personnes, le renforcement de la communauté et la pratique de l'authenticité.

De plus, le leadership serviteur encourage le partage du pouvoir. Le leadership serviteur vise l'excellence dans le management par le biais d'une culture organisationnelle axée sur la civilité, la bienveillance et le développement communautaire. Il cherche à tirer parti des talents et des forces individuelles pour nourrir l'efficacité collective et le développement individuel.

Il existe un lien entre le service public et le leadership serviteur. L'ancien président des États-Unis Harry Truman a dit un jour : « *C'est incroyable ce qu'on peut accomplir si on se moque de savoir à qui le mérite va être attribué.* »

Le leadership serviteur s'apparente au concept africain d'Ubuntu, qui se traduit en gros par l'essence de l'être humain. Il comprend l'hospitalité, la sollicitude, la bienveillance, l'empathie, la gentillesse, le fait d'être prêt à se donner de la peine pour les autres.

Dans le cas d'Ubuntu, l'humanité d'une personne est liée aux autres. Pour paraphraser l'évêque Desmond Tutu, une personne animée par Ubuntu est ouverte aux autres et disponible. Elle soutient les autres et ne se sent pas menacée par les personnes capables et bonnes.

Dans le cas d'Ubuntu, un tort fait à l'un nuit à tous. Le leadership serviteur et Ubuntu sont deux formes de leadership étroitement liées.

Quel genre de situations se prêtent au leadership serviteur ?

Êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?

J'ai l'impression de porter le poids de l'organisation sur mes épaules.

J'ai perdu la joie de venir travailler ou de participer au groupe.

On ne me tient pas au courant.

Se reconnaître dans l'un de ces énoncés est révélateur de la nécessité d'explorer les avantages du leadership serviteur.

Avant d'approfondir la question du leadership serviteur, parlons du leadership en général. Qu'est-ce que le leadership ?

Bernard Bass propose une définition pratique : Il dit que **les leaders sont des agents du changement** — des personnes dont les actions affectent les autres plus que les actions des autres ne les affectent, elles.

Le leadership se manifeste quand un membre du groupe modifie dans un sens ou dans un autre la motivation ou les compétences des autres membres du groupe.

La recherche a démontré que le leadership commence par le fait d'accepter et d'assumer son rôle au sein d'une communauté. Quand le concept du « soi dans la communauté » est considéré comme la clé de voûte du leadership partagé, nous participons activement à une expérience partagée.

Le leadership serviteur remet en question l'hypothèse traditionnelle du leader en tant que chef d'un groupe.

Cinq styles principaux de leadership

Sandra Edmonds Crewe, Ph.D., ACSW, Dean, Howard University School of Social Work MWF Institute Instructor, Howard University – Public Management Institute Transcript [Initiative pour les jeunes leaders africains Série de cours en ligne] [Cours de l'institut Mandela Washington Fellowship] [Le leadership serviteur La différence cruciale]

Dans cette section, nous examinerons les cinq principaux styles de leadership : participatif, autoritaire, laissez-faire, transformationnel et, enfin, serviteur.

Dans le cas du style participatif ou « démocratique », le leader prend les décisions finales, mais il fait participer son équipe au processus décisionnel.

Dans le cas du style autoritaire, le leader désigné prend toutes les décisions sans consulter les membres de l'équipe.

Le laissez-faire est un style de leadership dans lequel le chef délègue à l'équipe les tâches de routine, la gestion du temps de travail et le choix des délais. Ce style se caractérise par une autonomie considérable et une méthode de management dite « en mains libres ».

Le leader transformationnel cherche à inspirer son équipe plutôt qu'à la contrôler. Le leader transformationnel fixe les objectifs et les attentes. Son style reflète l'authenticité, l'humilité et une grande intelligence émotionnelle.

Le leadership serviteur confère au leader un rôle entièrement différent et il met l'accent sur le fait que le leadership est un phénomène de groupe. Un leader ne peut exister sans suiveurs, et le leadership implique toujours une influence ou une persuasion interpersonnelle.

Une autre différence cruciale entre le leadership serviteur et d'autres théories du management tient à la motivation du leader. Dans le cas du leadership serviteur, la motivation du chef découle de la conviction qu'il n'est pas supérieur à ceux qu'il guide.

L'évolution des pratiques donne à penser que c'est une meilleure façon de diriger et de manager les organisations. Le leadership serviteur s'accorde bien avec les ONG, où les contributions à la base sont très appréciées.

Robert Greenleaf, l'auteur de livres de management sur le concept du leadership serviteur, a commencé sa carrière à AT&T, l'une des plus grandes compagnies de télécommunications du monde. Greenleaf a commencé au bas de l'échelle dans l'entreprise, creusant des trous pour installer des poteaux téléphoniques. Mais il a grimpé les échelons pour devenir directeur de la recherche sur le management à AT&T. Il était chargé de l'instruction et de la formation des leaders et des managers. Son travail l'a mené à conclure que les leaders les plus efficaces sont ceux qui servent les autres : leurs collègues, leurs clients et leurs communautés.

Un leader serviteur efficace sait si les gens qu'il sert s'épanouissent en tant qu'individus, s'ils sont en meilleure santé, plus judicieux, plus libres, plus autonomes et aussi plus enclins à devenir des leaders serviteurs.

C'est pourquoi le leadership serviteur n'a rien à voir avec un comportement servile ou de soumission. Il vise à faire une différence dans la vie des autres en cernant leurs besoins et en cherchant à les satisfaire. Le leader serviteur peut pallier l'oppression dont divers groupes ont été victimes dans l'histoire. En rejetant l'élitisme, il donne une voix aux femmes, aux minorités sexuelles et à d'autres groupes marginalisés.

Voilà ce que je voudrais que vous fassiez avant qu'on ne passe à la section suivante. Repérer trois ou quatre leaders dans votre communauté, sur votre lieu de travail, dans votre gouvernement local ou national, ou dans une entreprise. Je veux que vous vous comptiez dans ce groupe. Examinez en quoi votre style de leadership et les leurs correspondent à celui du leadership serviteur que nous avons étudié. Dans quelle mesure les leaders sur votre liste et vous répondez-vous aux critères du leadership serviteur ?

Nous reviendrons sur cet exercice plus tard. Gardez donc vos notes de travail.

Dix principes du leadership serviteur

Sandra Edmonds Crewe, Ph.D., ACSW, Dean, Howard University School of Social Work MWF Institute Instructor, Howard University – Public Management Institute Transcript [Initiative pour les jeunes leaders africains Série de cours en ligne] [Cours de l'institut Mandela Washington Fellowship] [Le leadership serviteur La différence cruciale]

Voici la 3e partie du cours intitulé Le leadership serviteur, La différence cruciale.

J'espère que l'exercice à la fin de la 2e leçon vous a aidés à mieux reconnaître les attributs du leadership serviteur.

Examinons maintenant les 10 principes du leadership serviteur tels qu'énoncés par Robert Greenleaf.

Ce sont : l'écoute, l'empathie, la guérison émotionnelle, la conscience, la persuasion, la conceptualisation, la prévoyance, l'intendance organisationnelle, l'engagement envers le développement des autres et le renforcement de la communauté.

L'écoute est un outil crucial de communication, nécessaire pour bien communiquer et démontrer activement son respect pour les autres. L'écoute crée, pour soi et les autres, le sentiment d'être entendu et compris. Le leader est apprécié pour ses talents de communication et de prise de décisions. Il ou elle cherche à écouter, l'esprit ouvert, ce qui est dit et surtout tous les non-dits. Écouter, c'est aussi entrer en contact avec sa voix intérieure et chercher à comprendre ce que notre corps, notre instinct et notre intellect nous communiquent.

L'empathie, c'est la capacité à comprendre et à partager les sentiments d'autrui. Le leader serviteur cherche à comprendre les autres et ce qu'ils ressentent, conscient du besoin fondamental qu'a l'être humain de se sentir accepté.

L'un des plus grands atouts du leadership serviteur est sa capacité à favoriser la guérison émotionnelle, la sienne et celle des autres. Beaucoup de gens sont démoralisés et ont ressenti toutes sortes d'émotions douloureuses. Cela fait partie de la vie, mais pour le leader serviteur, c'est aussi l'occasion d'aider ceux avec qui il a affaire à retrouver la sérénité.

Le leader serviteur doit être conscient de lui-même et des autres. Il doit être attentif à son environnement, à ses actes et à l'effet de son comportement sur les autres. Il doit solliciter et accepter le feedback des autres. S'engager à être plus conscient, en particulier de soi-même, peut faire peur – on ne sait pas ce qu'on pourrait découvrir.

Mais cette prise de conscience aide à comprendre les questions liées à l'éthique et aux valeurs. Sans cette prise de conscience, « nous passons à côté d'occasions de faire preuve de leadership », estime Greenleaf.

Un leader serviteur efficace forge le consensus dans un groupe grâce à « une persuasion en douceur, claire et persistante, et il n'impose pas la conformité en imposant son autorité ».

Le leader serviteur utilise son pouvoir personnel, plutôt que son pouvoir de position, pour influencer son groupe et atteindre les objectifs de l'organisation.

Ce principe, en particulier, reflète l'une des différences les plus marquées entre le modèle traditionnel autoritaire et celui du leadership serviteur.

Le leader serviteur doit penser large pour réfléchir de manière conceptuelle. Le principe de la conceptualisation signifie que le leader serviteur peut concevoir des solutions à des problèmes qui n'existent pas encore. Le leader serviteur cherche à entretenir sa capacité à « rêver grand ». Il doit rechercher l'équilibre délicat entre la réflexion conceptuelle et une approche pragmatique, axée sur le quotidien.

Passons maintenant au principe de la prévoyance. Pour Greenleaf, cela signifie tirer les leçons du passé pour essayer de prévoir, avec un degré de réussite supérieur à la moyenne, ce qui va se passer dans l'avenir. Proche de la conceptualisation, la prévoyance est une caractéristique qui permet au leader serviteur de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent et les conséquences vraisemblables d'une décision. La prévoyance permet aux leaders, face à des traumatismes du passé, de réagir en prenant du recul.

Le huitième principe est celui de l'intendance organisationnelle. Les intendants organisationnels non seulement s'intéressent aux individus dans le groupe, mais ils sont aussi au service de l'organisation tout entière. Ils se soucient de l'impact de l'organisation sur toute la société et de ses relations avec elle. L'intendance organisationnelle est liée à la survie et à la croissance de l'organisation.

L'engagement envers le développement des autres est un autre principe du leadership serviteur. Il se manifeste par l'appréciation du travail des autres et leur encouragement.

Selon Greenleaf : « *Le secret pour bâtir une institution est d'arriver à souder les membres d'une équipe en les aidant à s'épanouir plus qu'ils n'auraient pu le faire autrement.* »

Des personnes aux collectivités, le dernier principe célèbre le lien qui nous unit tous dans la construction d'une communauté.

Bâtir une communauté exige une vision commune et c'est l'occasion par excellence de démontrer le leadership serviteur.

En résumé, les 10 principes valorisent l'établissement de relations, les actions axées sur l'avenir et l'engagement envers la communauté.

Maintenant, j'aimerais que vous repreniez la liste de leaders que vous avez créée à la fin de la 2e leçon et que vous leur donniez une note en fonction de chaque principe du leadership serviteur. Notez-les de 1 à 5 : 1 pour les comportements les moins conformes au leadership serviteur, et 5 pour les plus conformes. Quand vous notez les leaders, expliquez ce qui a influencé votre décision. Soyez aussi précis que possible.

Dans la 4e leçon, nous examinerons les avantages du leadership serviteur et certaines des critiques dont il fait l'objet.

Les avantages du leadership serviteur

Sandra Edmonds Crewe, Ph.D., ACSW, Dean, Howard University School of Social Work MWF Institute Instructor, Howard University – Public Management Institute

Nous nous retrouvons pour la suite du cours Le leadership serviteur, La différence cruciale.

À la fin de la 3e leçon, je vous ai demandé de noter vos leaders en fonction des principes du leadership serviteur.

Qui incarne le mieux les principes du leadership serviteur ? Qui a le plus de progrès à faire pour être un bon leader serviteur ? Et vous, où vous situez-vous sur votre liste ?

Passons en revue les avantages du leadership serviteur.

Comme le leader serviteur voit dans les membres de son équipe des personnalités individuelles, il a davantage tendance à apprécier et à encourager la diversité dans son milieu de travail. Considérant le milieu de travail comme une communauté, le leader serviteur comprend qu'une équipe est renforcée par la diversité des horizons et des parcours de vie de ses membres. Il reconnaît que nos différences nous rendent plus forts.

Le leadership serviteur est fondé sur une philosophie de coexistence. De ce point de vue, le leadership n'est pas une position. Les organisations doivent être des lieux d'apprentissage et de collaboration, et nous devons voir l'importance de la confiance et nous efforcer de l'établir.

Selon Bret Simmons, le leadership serviteur produit un effet de confiance fondée sur l'affect chez les suiveurs, et ce type de confiance envers le leader permet aux équipes d'atteindre les plus hauts niveaux de productivité et surtout de satisfaction.

Les membres d'une équipe font du meilleur travail quand ils peuvent contribuer ouvertement et activement, sans crainte de subir des répercussions négatives sur le plan personnel, comme d'être ignorés, ou rabaissés à cause de leurs idées.

La confiance, ça se gagne, et Simmons estime que si un leader n'est pas satisfait des performances des membres de son équipe, il devrait se regarder dans un miroir et se demander si son leadership mérite leur confiance et leur engagement !

Le leadership serviteur est un concept relativement nouveau dans l'étude et la pratique du leadership, et du coup, il fait l'objet de critiques.

Certains n'aiment pas l'expression « leader serviteur », à cause du mot « serviteur » qui peut s'accompagner d'une connotation négative car il peut être associé à une notion de hiérarchies sociales oppressives, surtout si des femmes ou des personnes de couleur sont concernées.

Le mot « leader » peut également traîner un boulet historique. C'est toutefois la juxtaposition de ces deux mots, le paradoxe frappant de l'expression « leadership serviteur », qui permet de créer de nouvelles perceptions.

Le leadership serviteur attire également les critiques parce qu'il reste enlisé dans une théorie philosophique et n'offre pas assez de preuves concrètes. Le travail de recherche n'est certes pas terminé, mais il existe de nombreuses preuves de l'impact positif du leadership serviteur.

À savoir, il permet de réduire le stress du leadership, renforce l'ossature des organisations et motive les individus. L'Indianapolis Business Journal a qualifié le leadership serviteur d'orientation philosophique dominante de notre époque.

Le New York Times a souligné l'importance que le leadership serviteur attache aux phénomènes de pouvoir présents dans les entreprises au quotidien. De même, le Fortune Magazine a relevé avec satisfaction l'importance que le leadership serviteur accorde au consensus dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le Working Woman Magazine a noté le rôle du leadership serviteur pour cerner ce qui compte vraiment dans une organisation. Le leadership serviteur est bénéfique pour les entreprises, les organisations à but non lucratif et les entités du secteur public.

Dans la 5e leçon, nous apprendrons comment mettre en pratique ce type de leadership.

Mettre le leadership serviteur en pratique

Sandra Edmonds Crewe, Ph.D., ACSW, Dean, Howard University School of Social Work MWF Institute Instructor, Howard University – Public Management Institute

Nous nous retrouvons pour notre dernière leçon sur le Leadership serviteur, La différence cruciale. Cette leçon porte sur la mise en pratique du leadership serviteur.

On pourrait arguer que le leadership serviteur est une forme idéale de leadership et qu'il est difficile à mettre en pratique.

Une autre façon de l'envisager est d'examiner ce qui se passe quand on n'apprécie pas les suiveurs, qu'on les juge, qu'on les dévalorise et qu'on les exclut systématiquement de la prise de décisions importantes.

En étant à l'écoute des individus, vous vous montrez comme une personne abordable et encouragez ainsi les autres membres de votre organisation à faire de même.

En apprenant à connaître les individus, vous obtenez une image claire et détaillée du fonctionnement interne de votre organisation. On peut alors analyser clairement ce qui doit être ainsi que mettre en valeur les talents de chaque personne qui pourraient servir à apporter des solutions.

Quand vous communiquez clairement ce qui doit être fait, et par qui, vous engagez la collaboration au sein d'un groupe, de laquelle découle un travail d'équipe. L'équipe apporte la solution, et les résultats produits sont partagés par l'équipe.

Dans ce type de milieu de travail, les employés font preuve de loyauté envers l'organisation et ses leaders serviteurs, ce qui contribue à faire évoluer l'organisation, même à petits pas, vers une meilleure version de ce qu'elle était auparavant.

Pour adopter le leadership serviteur, vous devez impérativement pratiquer l'introspection, c'est-à-dire identifier vos points forts et vos points faibles. En outre, il faudra peut-être inverser la pyramide de leadership traditionnelle qui limite la quantité d'informations qui parviennent au sommet ou qui descend vers la base.

Le leadership serviteur nécessite que vous soyez à l'écoute de tous ceux qui jouent un rôle dans votre organisation, y compris ceux qui vous considèrent – à tort - comme de simples exécutants

Quand il est mis en pratique, le leadership serviteur offre de grands avantages pour le leader, l'organisation, ainsi que les autres parties prenantes de l'organisation.

En pratique, voici des mesures que vous pouvez prendre pour devenir un leader serviteur ou améliorer votre leadership :

- 1) Créez l'ambiance de votre milieu de travail en étant chaleureux, souriant et accueillant.
- 2) Encouragez les gens autour de vous à partager leurs opinions, leurs idées et leurs points de vue. Montrez-leur que vous êtes à l'écoute de leurs idées, de leurs besoins et de leurs attentes et qu'ils peuvent discuter avec vous sans avoir peur que vous les jugiez ou que vous vous moquiez d'eux.
- 3) Apprenez à mieux connaître les gens. Essayez de comprendre comment ils peuvent être le plus utiles à l'organisation.
- 4) Communiquez clairement et évitez toute confusion concernant les rôles et les responsabilités de chacun.

5) Soyez conscient de ce que vous-même apportez à l'organisation et n'hésitez pas à vous écarter du modèle typique de leadership d'entreprise.

Ces quelques changements vous mettront sur la bonne voie pour faire de vous un leader serviteur.

J'ai eu le privilège d'interviewer Dorothy Height, une figure légendaire du mouvement des droits civiques. Je vais conclure avec ses paroles sur le thème du leadership serviteur. « Pour avancer, nous devons regarder ce que le monde est en train de devenir au lieu de ce qu'il a été. »

Le passage du leadership traditionnel au leadership serviteur symbolise cette transition. Le leadership serviteur considère non seulement que personne n'est seul, mais aussi que ce sont nos relations les uns avec les autres et le fait de bien travailler ensemble qui feront la différence cruciale. »